



UDC 303.725.36

FORMATION TECHNOLOGIES OF THE ECONOMIC MECHANISM  
OF MANAGEMENT DECISION MAKING

O. Ovdiuk

Article info

Received  
29.06.2020

Accepted  
19.08.2020

Polissia  
National  
University  
7, Staryi Blvd,  
Zhytomyr,  
10008, Ukraine

E-mail:  
7992750@  
gmail.com

**Ovdiuk, O. (2020). Formation technologies of the economic mechanism of management decision making. Scientific Horizons, 08 (93), 65–71. doi: 10.33249/2663-2144-2020-93-8-65-71.**

A key place in the formation of the economic mechanism of management decisions is value-oriented management. It is established that the role of the planning function in determining the effectiveness of management system in terms of making sound targeted management decisions within the time horizon is occurring (strategic, operational and current, etc.). This research is based on the use of a dialectical method of cognition of economic processes, scientific developments and publications of both domestic and foreign scientists on the peculiarities of management decision-making at enterprises and organizations. It is proved that the economic component is the basis for the formation of the economic mechanism of management decisions, in terms of a detailed forecast of the development of enterprise potential (planning function) and the function of motivation of management decisions executors. The essence of the “economic mechanism” is defined as a set of organizational and economic approaches to ensure the financial stability of the enterprise, in terms of planning, forecasting and increasing the reserves of the enterprise, taking into account the effects of external and internal factors. It is established that the basis for ensuring the economic component of management decisions is a set of necessary relevant information (both internal and external), which creates the possibility of developing special methodological approaches to planning, evaluation, control and adjustment of the desired financial and economic activities. The formation technology of the economic mechanism of administrative decision is developed. The content and components of the tools for monitoring the management decision-making process (quantitative and qualitative analysis) is also determined. It is established that the formation of the economic mechanism of management decisions at the enterprise consists of a set of certain parameters of the procedure for making and implementing management decisions, the effectiveness of which will give the desired effect and ensure the achievement of the goal. Prospects for further research are the development of organizational and economic mechanism for making and implementing management decisions in the food industry.

**Keywords:** economic mechanism, management decisions, planning, forecasting, value-oriented management, management technology.

ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

О. М. Овдіюк

Поліський національний університет  
бульвар Старий, 7, м. Житомир, 10008, Україна

Ключове місце у формуванні економічного механізму управлінських рішень займає ціннісно-орієнтоване управління. Мета дослідження полягає у визначенні технології формування економічного

механізму прийняття управлінських рішень. Встановлено, що відбувається зростання ролі функції планування при визначенні ефективності управлінської системи в частині прийняття обґрунтованих цільових управлінських рішень у межах часового горизонту (стратегічні, операційні та поточні тощо). Дане дослідження опирається на використання діалектичного методу пізнання економічних процесів, наукових розробок та публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних вчених фахівців з питань особливостей прийняття управлінських рішень на підприємствах та організаціях. Доведено, що економічна складова є основою формування економічного механізму управлінських рішень, в частині детального прогнозу розвитку потенціалу підприємства (функція планування) та функції мотивації виконавців управлінських рішень. Визначено сутність «економічного механізму» як сукупність організаційно-економічних підходів для забезпечення фінансової стійкості підприємства, в частині планування, прогнозування та забезпечення нарощування резервів підприємства з врахуванням впливів зовнішніх та внутрішніх чинників.

Встановлено, що базисом забезпечення економічної складової управлінських рішень є сукупність необхідної релевантної інформації (як внутрішня, так і зовнішня), що створює можливість розробки спеціальних методологічних підходів щодо планування, оцінки, контролю та корегування бажаної фінансово-господарської діяльності підприємства. Розроблено технологію формування економічного механізму управлінського рішення. Визначено зміст та складові інструментарію відслідковування процесу прийняття управлінських рішень (кількісний та якісний аналіз). Встановлено, що формування економічного механізму управлінських рішень на підприємстві складається із сукупності певних параметрів процедури прийняття та імплементації управлінського рішення, результативність якого дасть бажаний ефект та забезпечить досягнення поставленої мети. Перспективами подальших досліджень є розробка організаційно-економічного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості.

**Ключові слова:** економічний механізм, управлінські рішення, планування, прогнозування, ціннісно-орієнтоване управління, технологія управління.

### Вступ

Проблематика визначення поняття формування економічного механізму управлінських рішень підприємствами на сучасному етапі заслуговує на особливу увагу. Проте варто зазначити, що даний аспект висвітлюється фрагментарно та є цілком невирішеним в частині прийняття та реалізації таких рішень. Тому набуває актуальності вивчення даної проблеми саме в такому ракурсі.

Розглянемо та проаналізуємо існуючі погляди щодо бачення поняття «економічне управління» світовими та вітчизняними дослідниками в частині формування технології економічного механізму прийняття управлінських рішень. Вперше термінологія поняття «економічне управління» була висвітлена в працях іноземних вчених таких, як Г. Саймона, П. Друкера, Ф. Джейкобза, Г. Мінцберга, Р. Сайерта та Дж. Марча тощо. Так, Г. Саймон трактував економічне управління підприємством як процес ухвалення рішення, що передбачає узгодження великої кількості існуючих цілей та потреб різнопланових індивідів, що спричинятиме, скоріш всього, досягнення задоволення

потреб колективу, не максимізуючи при цьому прибуток підприємства (Saymon, 1995). Розглянемо сучасні підходи у визначенні поняття ефективного економічного управління з виокремленням місця управлінського рішення як складової частини будь-якої управлінської функції. Так, Шоробура І. акцентує увагу, що наразі необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі і домагаючись їх досягнення. Тому актуальним є розуміння природи економічної ефективності прийняття управлінських рішень, що є ключовим моментом для будь-кого, хто бажає досягнення успіху в управлінні (Shorobura, 2018). Також продовженням попереднього підходу до визначення сучасного бачення ролі економічної складової управлінських рішень в частині підготовки кадрів, є дослідження процесів спроможності забезпечення нового рівня ефективності підготовки конкурентних фахівців для різних галузей економіки, за допомогою врахування рейтингової оцінки підприємства підготовки кадрів (Tkachenko, 2018). Отже, варто зазначити, що при даному підході до економічного обґрунтованого управління, бажа-

ний кінцевий результат підприємницької діяльності буде залежати від різноманітних ситуацій та прагнень менеджерів, які управляють підприємством. Таким чином, вперше наголошується на пріоритеті визначення цілей економічної складової в технології економічного управління підприємствами (Ovdiuk, 2019).

### Матеріали та методи

Метою дослідження є визначення технології формування економічного механізму прийняття управлінських рішень. До основних завдань варто віднести наступні: визначення сутності поняття «економічна складова», «економічний механізм», визначення підходів, які використовуються при економічній оцінці управління підприємствами, визначення процесу забезпечення економічної складової управлінських рішень підприємства; розробка технології формування економічного механізму управлінського рішення.

Методологічною основою є загально-теоретичні, спеціальні методи економічного дослідження, які дають можливість вирішення проблематики наукових завдань. Дане дослідження спирається на використання діалектичного методу пізнання економічних процесів, наукових розробок та публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії рішень.

### Результати досліджень та обговорення

Подальший історичний розвиток розуміння категорії «економічного управління підприємства» відбулося шляхом надання переваги психологічним факторам у процесі прийнятті управлінських рішень, саме в частині визначення основних цілей функціонування підприємства. Дана концепція була сформована в всесвітньо відомій праці Р. Сайерта та Дж. Марча «Поведінкова теорія фірми» (1963). Основним меседжем вчених щодо процесу прийняття управлінських рішень став не індивідуальний, а колективний підхід, який здійснювався з урахуванням як економічних, так і психологічних факторів. Також було виокремлено низку економічних функцій, які впливають на кінцеві результати функціонування підприємства, а саме аналітичну, планову та координаційну (Cyert & March, 1955). Таким чином, відбувається зростання ролі та надання переваги саме цілям як об'єкту економічного управління підприємствами. Також був покладений початок

формуванню категорійного апарату базових функцій менеджменту – планової та координаційної.

Термінологія «економічне управління підприємством» почала застосовуватися в межах України та теренах країн СНД з початку 21 сторіччя, проте наукова дискусія щодо його змістовного наповнення триває і наразі. Специфічні особливості такого підходу до управління висвітлено в роботах Дядечко Л., Жданова С., Лігоненко Л., Зозулі П., Лисенко О., Мельничук Л., Олейнікова Н., Яркіної Н. та інших. Проте особливості економічної складової процесу прийняття управлінських рішень залишаються малодослідженими.

На думку Лігоненко Л., сучасні підходи у визначенні сутності «економічного управління підприємством» розглядаються через наступні характеристики та складові, а саме: напрям менеджменту в частині тактичної та стратегічної діяльності підприємства; вид управлінської діяльності як інструмент вирішення економічних завдань; сукупність методологічних економічних підходів щодо управління потенціалом підприємства; процес впливу на елементи господарського механізму підприємства шляхом застосування функції планування (Lihonenko, 2013). Отже, для покращення ефективності економічного управління в частині управлінських рішень актуальності набуває зосередження уваги управлінського персоналу на функції планування.

Встановлено, що метою економічного управління є забезпечення максимізації (зростання) цінності підприємства, що відповідає загальній переорієнтації системи менеджменту від виробничо-орієнтованого (максимальне використання можливостей виробничої системи), фінансово-орієнтованого підходу (максимізація прибутку у коротко- та довгостроковій перспективі) на ціннісно-орієнтований підхід (Lihonenko, 2013). Отже, одну із ключових ролей у формуванні економічного механізму управлінських рішень відіграє ціннісно-орієнтоване управління в частині прийняття стратегічних управлінських рішень за допомогою оцінки групи кількісних та якісних показників в управлінському процесі та визначення критеріїв і рівня конкурентоспроможності підприємства.

Також акцентують увагу на застосуванні ціннісно-орієнтованого підходу й інші сучасні науковці в частині уточнення поняття

«економічне управління». Зокрема, Мельничук Л. стверджує, що економічне управління підприємством потрібно розглядати як ефективну систему, здатну забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища, за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Відповідно, отримання прибутку варто сприймати не як основну мету діяльності підприємства, а як результат ефективного функціонування правильно побудованої управлінської системи (Melnychuk, 2016). Таким чином, прослідковується зростання ролі функції планування при визначенні ефективності управлінської системи в частині прийняття обґрунтованих цільових управлінських рішень в межах часового горизонту (стратегічні, операційні та поточні).

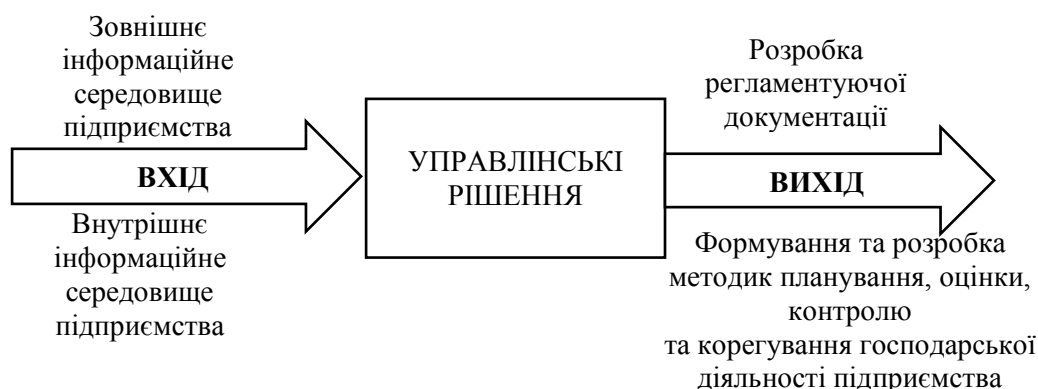
Як бачимо, при визначенні економічної складової управлінських рішень, відіграє значну роль функція координації. Так, у процесі управління підприємством ухвалюються рішення як для ефективного управління, так і з позиції впливу на сам об'єкт управління. Відповідно, управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та часі (Yarkina, 2014). Проте, щоб розкрити повною мірою основний зміст та визначити основні напрями економічного управління, перед суб'єктом господарювання постає необхідність детального вивчення сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Варто зазначити, що сучасні підходи на рівні підприємства, такі як організаційно-економічний механізм активізації підприємницької діяльності, включають: 1) організаційну складову, яка формується організаційною структурою підприємства, структурою управління, функціями та методами управління; 2) економічну складову, яка включає планування та прогнозування, резерви розвитку підприємства, зокрема підприємницької активності, систему матеріального стимулювання підприємця та праці виробників, економічний і фінансовий аналіз діяльності, оцінку рівня підприємницької

активності та впливу зовнішніх чинників на її прояв (Maiboroda, 2015). Отже, основою формування економічного механізму управлінських рішень є економічна складова, яка включає в себе функції планування, в частині детального прогнозу розвитку потенціалу підприємства; функція мотивації виконавців управлінських рішень. Такий підхід забезпечить максимальне досягнення економічного ефекту підприємств та їх конкурентоспроможність.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає керуючу систему, цілі і завдання управління. Водночас, залежно від ситуації, цілями підприємства може бути підтримка конкурентоспроможності на зазначеному рівні, підвищення конкурентоспроможності, або її відновлення. Він являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та утворюють певну цілісність (Artemenko, 2015). Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає функції управління, реалізація яких здатна забезпечити досягнення поставлених перед керуючою системою цілей (Artemenko, 2015). Організаційно-економічний механізм слід розглядати як сукупність всіх його складових з урахуванням кінцевого результату та циклічного характеру будь-яких соціально-економічних процесів (Cherevko, 2012). Отже, економічний механізм при врахуванні даної сукупності визначених величин можна трактувати як сукупність організаційно-економічних підходів для забезпечення фінансової стійкості підприємства, за рахунок застосування функцій планування, прогнозування, забезпечення нарощування резервів підприємства з урахуванням впливів зовнішніх та внутрішніх чинників.

Для прийняття економічно-ефективних рішень має бути забезпечено декілька умов, а саме: надходження релевантної, достовірної інформації як зовнішнього, так і з внутрішнього середовища підприємства, а також можливість на виході здійснення контролю та аналізу отриманих результатів. Процес забезпечення економічної складової управлінських рішень можна представити наступним чином (рис. 1).



**Рис. 1. Процес забезпечення економічної складової управлінських рішень підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Розглянемо основні елементи забезпечення економічної складової управлінських рішень підприємства. На вході даного процесу є два складових елемента, а саме: зовнішнє та внутрішнє інформаційне середовище підприємства. До зовнішнього (макро-) інформаційного середовища можна віднести наступні елементи, а саме: політична та законодавча складова, економічна ситуація країни, регіону в цілому, конкуренти, ринки, постачальники, споживачі тощо, тобто весь зовнішній інформаційний масив, який має непрямий вплив на господарську діяльність підприємства. До внутрішнього інформаційного середовища забезпечення управлінських рішень підприємства можна віднести – організаційну підприємницьку структуру, фінансову складову, первинну та вторинну інформацію щодо діяльності підприємства. Завдяки ретельному аналізу отриманої інформації, менеджери підприємства мають змогу вироблення необхідних рекомендацій (регламентуюча документація), формування та розробка методик планування, оцінки, контролю та корегування господарської діяльності підприємства в частині прийняття ефективних управлінських рішень. Отже, базис забезпечення економічної складової управлінських рішень – це сукупність необхідної релевантної інформації, отриманої як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що створює можливість розробки спеціальних методологічних підходів щодо планування, оцінки, контролю та корегування бажаної господарської діяльності підприємства.

Проведене дослідження є підставою вважати, що сучасне економічне управління

підприємствами здійснюється за допомогою прийняття низки різнопланових управлінських рішень, які мають варіативний технологічний процес за своїм змістом та наповненням. Розглянемо технологію формування економічного механізму управлінського рішення (рис. 2).

Так, між двома основними етапними блоками прийняття управлінського рішення в технології формування економічного механізму прийняття управлінських рішень, а саме процедурою прийняття управлінського рішення та його імплементацією, ключове місце займає інструментарій відслідковування процесу прийняття управлінських рішень.

Інструментарій відслідковування процесу прийняття управлінських рішень можна розділити на два етапи: перший – якісного аналізу та другий етап – кількісного аналізу. До першого етапу якісного аналізу відслідковування процесу прийняття управлінських рішень можемо віднести наступні процедури: 1) управління процесом імплементації рішення (планування реалізації рішення в частині визначення відповідальних виконавців, забезпечення їх необхідними ресурсами та координація їхньої діяльності); 2) процес контролю за реалізацією управлінського рішення (зіставлення проміжних результатів реалізації рішення із запланованими та запровадження необхідних коригувальних заходів); 3) оцінка наслідків реалізації рішення (вимірювання результатів реалізації рішення, оцінка ступеня досягнення поставлених цілей підприємством та формування інформаційної бази реалізованих управлінських), (Sliusarieva, 2017).

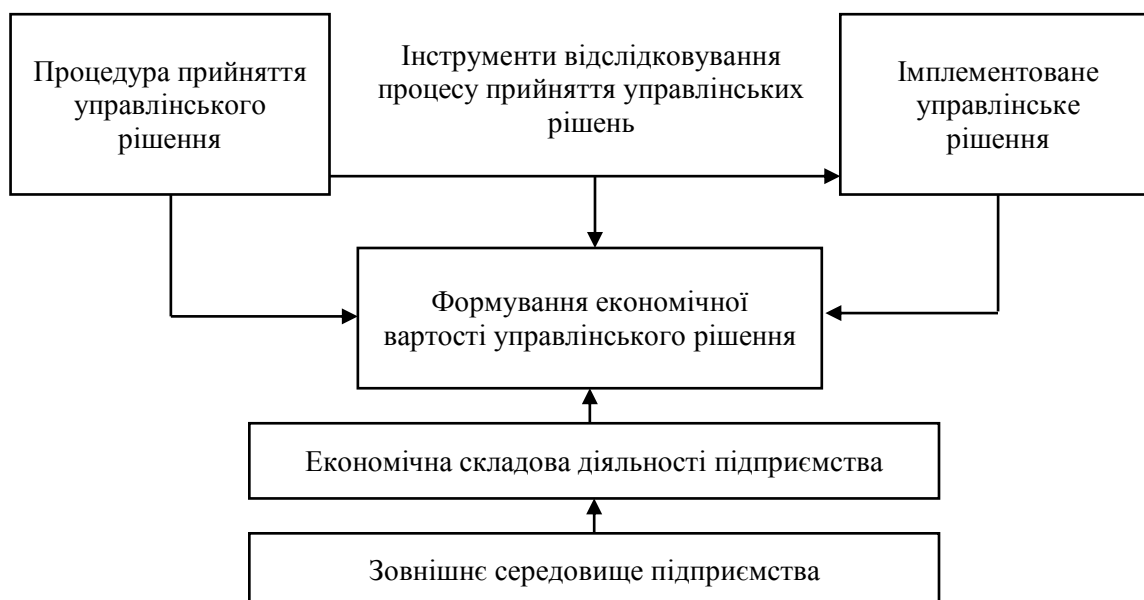


Рис. 2. Технологія формування економічного механізму управлінських рішень на підприємстві  
Джерело: власні дослідження.

До другого етапу інструментарію відслідковування даного процесу віднесемо аналіз кількісних показників, а саме отримані економічні показники досягнення визначених управлінських цілей та завдання (прибутковість, рентабельність тощо). Отже, на формування економічної вартості управлінського рішення впливає низка складових, а саме процедура прийняття та імплементації управлінського рішення, яке має пряму залежність від економічної складової діяльності самого підприємства (сукупність активних економічних процесів – рух капіталу, грошових коштів, кількісних показників діяльності підприємства) та впливу на нього зовнішніх чинників.

### Висновки

Отже, проведений аналіз історичного розвитку в частині процесу прийняття та реалізації управлінських рішень дає змогу стверджувати, що набула особливого значення роль економічної складової у формуванні управлінських рішень. Таким чином, формування економічного механізму управлінських рішень на підприємстві – це сукупність відповідних параметрів процедури прийняття та імплементації управлінського рішення, результат якого задовільнить визначеного суб'єкта (в нашому випадку – підприємство) та забезпечить досягнення поставлених завдань.

### References

- Artemenko, L. P. & Piddubna, A. S. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovoho pidpriemstva [Organizational and economic mechanism of management of competitiveness of industrial enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 12, 259–264 [in Ukrainian].
- Cherevko, Kh. L. (2012). Teoretychni aspekty orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia diialnistiu strakhovykh kompanii [Theoretical aspects of the organizational and economic mechanism of management of insurance companies]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii*, 739, 57–66 [in Ukrainian].
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1955). Organizational structure and pricing behavior in an oligopolistic market. *Amer. Econ. Rev.*, 45, 129–139.
- Lihonenko, L. (2013). Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Conceptual principles of economic management are necessary]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 3, 5–17 [in Ukrainian].
- Lihonenko, L. O. (2013). Obruntuvannia teoretychnykh zasad ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom z pozytsii teorii firmy

[Substantiation of theoretical principles of economic management of the enterprise from the standpoint of firm theory]. *Biznes Inform*, 5, 227–231 [in Ukrainian].

Maiboroda, Yu. V. (2015). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu aktyvizatsii pidpriemnytskoi diialnosti pidpriemstv avtotransportu [Formation of organizational and economic mechanism of activization of entrepreneurial activity of motor transport enterprises]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, 20 (4), 122–116 [in Ukrainian].

Melnychuk, L. S. (2016). Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Economic management of the enterprise in modern business conditions]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"]*. Ser. *Ekonomika*, 285 (273), 74–77 [in Ukrainian].

Ovdiuk, O. M. (2019). Kontseptualni polozhennia mekhanizmu pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen [Conceptual provisions of the mechanism of acceptance and implementation of management decisions]. *Naukovi horyzonty*, 9 (82), 20–26. doi:10.33249/2663-2144-2019-82-9-20-26 [in Ukrainian].

Saymon, G. (1995). Teoriya prinyatiya resheniy

v ekonomicheskoy teorii i nauke o povedenii [Decision theory in economics and behavioral science]. Galperin, V. M. (Ed.). *Teoriya firmy* (p. 56). Sankt-Peterburg : Ekonomicheskaya shkola [in Russian].

Shorobura, I. (2018). Suchasni vymohy do upravlinskoho rishennia [Modern requirements for management decisions]. *Molod i rynek*, № 8 (163), 17–21. doi: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2018.141861> [in Ukrainian].

Sliusarieva, L. A. (2017). Osnovy pryiniattia upravlinskykh rishen shchodo rozvytku pidpriemstva [Fundamentals of management decisions for enterprise development]. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 642–646 [in Ukrainian].

Tkachenko, O. & Tkachenko, K. (2018). Systema pidtrymky pryiniattia rishen shchodo upravlinnia pidhotovkoiu kadriv [System of decision support for training management]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*, 2, 37–49. doi: <https://doi.org/10.31866/2617-796x.2.2018.155659> [in Ukrainian].

Yarkina, N. M. (2014). Upravlinnia pidpriemstvom yak ekonomichna katehoriia (teoretychni aspekty) [Enterprise management as an economic category (theoretical aspects)]. *Derzhava ta rehiony*. Ser. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1, 130–136 [in Ukrainian].